

Potenciál změny a ředitel školy

Lenka Slavíková¹

V rámci projektu „Fungování základní školy: Potenciál změny“ byla v průběhu letošního roku realizována pilotní případová studie. Jedním z jejích **hlavních cílů** bylo specifikovat roli a funkci managementu školy pro potenciál změny, charakterizovat základní indikátory kvality managementu školy. V návaznosti na koncepci celého projektu byly stanoveny následující dílčí cíle:

- Vybrat vhodné **nástroje** pro zvolené cíle (dotazníkové šetření, analýza materiálů, položené rozhovory)
- Ověřit **obsahovou strukturu** dotazníku — formy a typy otázek, srozumitelnost atp.
- Ověřit formu a strukturu **otázek** pro položené **rozhovory**.
- Standardizace zvolených metod
- Interpretace zjištěných údajů

Zvolené nástroje šetření:

1. *Dotazník pro ředitele školy*
2. *Analýza materiálů*
3. *Položené rozhovory s členy vrcholového (ředitel, zástupci) a středního (vedoucí učitelka pro 1. stupeň, 2. stupeň, předsedové předmětových komisí) managementu.*

Dotazník pro ředitele školy

V návaznosti na hlavní cíl šetření bylo dílčím cílem dotazníku pro ředitele **specifikovat styl řízení, silné a slabé stránky školy** tak, aby byla zřetelně identifikovány priority sledované školy, nadstandardní procesy, které jsou podmíněny či do značné míry ovlivněny kvalitou managementu školy a **analyzovány možnosti potenciálu změny**.

Charakteristika dotazníku jako zvoleného nástroje:

Pro případovou studii byl vytvořen dotazník pro ředitele, který zahrnoval původně 25 položek, strukturovaných do sedmi dílčích oblastí:

- I. Charakteristika školy — identifikační údaje (ot. č. 1.–4.)
- II. Systém řízení školy (ot. č. 5.–11.)
- III. Osobnost ředitele školy
- IV. Strategie rozvoje školy (ot. č. 12.–15.)
- V. Evaluace (ot. č. 16.–18.)
- VI. MIS (manažerský informační systém) (ot. č. 19.–21.)
- VII. Styl řízení (ot. č. 22.–25.)

Při přípravě dotazníku byly využity některé otázky ze standardních dotazníků, vyvinutých Centrem školského managementu. Vzhledem k výše zmíněným cílům byly do dotazníku zařazeny následující typy položek:

- a) otázky s volbou odpovědi

¹(lenka.slavikova@pedf.cuni.cz) ČSM ÚVRŠ PedF UK, Myslíkova 7, 110 06 Praha 1

- b) časový snímek
- c) otázky se škálami
- d) otevřené otázky
- e) modifikovaná varianta manažerské mřížky

R.Blake a J.Moutonová ve své knize „The New Managerial Grid“ zveřejnili manažerskou mřížku, nástroj umožňující systém hodnocení (a sebehodnocení) práce ředitele školy, která se stala východiskem pro koncepci klasifikace stylů řízení. Základní matici tvoří 9 × 9 polí. Horizontálně tedy ředitel hodnotí od 1–9 na ose „x“ míru své orientace na úkoly, vertikálně na ose „y“ zaměření na lidi.

Na základě výsledků je možno vytvořený dotazník s drobnými změnami standardizovat. V průběhu šetření se ukázala nutnost úpravy dotazníku, přeformulování několika otázek. Na základě provedené analýzy je dotazník zkrácen, jsou respektovány jednotlivé oblasti řídicí práce manažera — plánování, organizování, vedení lidí, hodnocení, kontrola.

Analýza materiálů

Stanovené cíle šetření vyžadovaly hlubokou sondu do materiálů školy. Na základě výsledků provedeného šetření je nutno považovat analýzu zvolených dokumentů pro charakteristiku managementu školy za zásadní. Nelze se omezit pouze na dotazníkové šetření. Pro objektivní a komplexní zjištění informací je nutno přistoupit k analýze následujících materiálů:

- Organizační schéma školy — byl zjišťován systém delegování pravomocí, rozložení kompetencí, transparentnost jednotlivých oblastí řízení, existence poradních orgánů ředitele školy, vytvoření a fungování manažerského informačního systému, způsob přenosu informací.
- Strategii rozvoje školy (plány rozvoje školy i krátkodobé) — pozornost byla věnována existenci priorit školy, míře participace členů sboru (rodičů, žáků atd.) na koncepci rozvoje školy, vazbě mikroprostředí školy — makroprostředí města, regionu.
- Výroční zpráva — analýza sledovala mj. do jaké míry odráží obsah, struktura a forma výroční zprávy silné stránky školy, formy public relations . způsob zpracování výroční zprávy systém získávání podkladů od členů sboru atd.

Polostandardizované rozhovory

V průběhu šetření se uskutečnily rozhovory s :

- ředitelem školy
- 2 zástupci
- výchovnou poradkyní
- vedoucí učitelkou pro 1.stupeň
- vedoucí učitelkou pro 2. stupeň

Během polořízeného rozhovoru byly kladeny otázky, které se hlouběji zaměřovaly na oblasti sledované dotazníkem a navazující na výsledky analýzy dokumentů. Pro pilotní šetření byl navržen rozsáhlejší okruh otázek, jedním z cílů studie bylo vyčlenění relevantních okruhů vzhledem k funkčnosti. Na základě vyhodnocení získaných odpovědí došlo k redukci počtu otázek a k jejich přestrukturování do bloků determinujících řízení školy :

- a) Osobnost ředitele školy a styl řízení

- b) Vrcholový management a jejich kompetence
- c) Filozofie školy
- d) Image školy

Shrnutí a závěry

Styl řízení školy je demokratický, participativní, důraz je kladen ze strany vedení na vytváření tvůrčí atmosféry, příznivého klimatu a pozitivní motivaci. Zvolená míra tolerance a důslednosti by se mohla výhledově stát i „hrozbou“.

Vedení školy vytváří prostor pro iniciativu pracovníků, inovativní metody práce a nadstandardní akce — projekty, mimoškolní činnost. Jejich kvantita může ovlivňovat kvalitu a je proto možno doporučit výraznější vymezení vzdělávacích priorit, jasné stanovení cílů školy v plánu rozvoje školy a koncentraci na kvalitu vzdělávacího procesu.

Vzhledem ke stanoveným cílům výzkumu je možno specifikovat:

1. Základní indikátory kvality školy v oblasti řídicí práce:

- plánování — stanovení priorit a výchovně vzdělávacích cílů
- systémová kontrola
- vedení lidí — týmová práce, orientace na lidi i úkoly
- motivování spolupracovníků
- styl řízení
- hodnocení a sebehodnocení jednotlivých aktérů výchovně vzdělávacího procesu
- organizaci
- systémové pojetí školy

2. Vnější a vnitřní determinanty kvalitního fungování školy — ředitel školy je jednou z hlavních vnitřních determinant kvality školy. Díky zvolenému stylu řízení a orientaci na systémové chápání školy — kterou vidí jako součást celospolečenského systému vytváří rovnováhu mezi vnitřními podmínkami a vnějšími determinantami tím, že si uvědomuje nutnost reagovat ve výchovně vzdělávacím procesu a mimoškolní činnosti na změny, požadavky a specifika okolního prostředí.

3. Identifikace vnitřního potenciálu změny (vedení školy):

Potenciál změny je na základě provedené analýzy, uskutečněných rozhovorů a studia materiálů viděn ve vyšší orientaci vedení školy na výsledky výchovně vzdělávacího procesu, na vytvoření materiálně technického zázemí pro vzdělávací proces, na dostupnost, vyšší míru spolupráce a lepší komunikaci mezi učiteli (zejména 1. a 2. stupněm).

V průběhu šetření se prokázalo, že pro stanovení indikátorů kvality školy z hlediska managementu je nutno zaměřit pozornost nejen na osobnost ředitele, ale i členy širšího managementu školy (rozhovory), na podrobnou analýzu hlavních dokumentů — výroční zprávy, organizačního schématu, plánu školy.

Literatura

- [1] Bacík, F., Kalous, J., Svoboda, J.: Úvod do teorie a praxe školského managementu, UK Praha, 1995.
- [2] Pelikán, J.: Základy empirického výzkumu pedagogických jevů, Praha, Karolinum 1998.
- [3] Obst, O.: Úvod do teorie řízení výchovy a vzdělávání ve školství pro učitele, UP, Olomouc 1995.
- [4] Pařízek, V.: Obecná pedagogika, Praha, SPN 1991.
- [5] Průcha, J.: Moderní pedagogika, Praha, Portál 1997.